

КВАЛИТЕТНО КОРПОРАТИВНО УПРАВЉАЊЕ- КОРАК КА УСПЕШНОМ НАЧИНУ ПОСЛОВАЊА ПРЕДУЗЕЋА

QUALITATIVE CORPORATE GOVERNANCE-A STEP TOWARDS SUCCESSFUL BUSINESS OPERATIONS OF A COMPANY

Сања Марковић¹

Управа царина Републике Србије, Београд, Србија

Сажетак: *Квалитетан оквир корпоративног управљања постаје све значајнији механизам који предузећима обезбеђује просперитет на тржиштима, технолошки прогрес, привлачење страног капитала, остваривање конкурентске предности. Развој и раст предузећа у многоме ће зависити од тога колико су њихова руководства спремна да прихвате неке нове концепте управљања. Примена принципа корпоративног управљања је корак ка успешном начину пословања и дугогодишњем опстанку предузећа.*

Кључне речи: *корпоративно управљање, акционари, управни одбор, надзорни одбор.*

Abstract: *Qualitative framework of corporate governance becomes more important mechanism which provides companies with prosperity on the markets, technological progress, foreign investments, and achievement of competitive advantages. Development and growth of the company in many ways will depend on the readiness of their management to adopt some new concepts of governance. Application of corporate governance principles is the step towards successful business and long-term existence of the company.*

Keywords: *corporate governance, shareholders, board of directors, supervisory board.*

1. УВОД

Проблеми корпоративног управљања се пре свега јављају у оним привредним друштвима у којима постоји јасна одвојеност власништва од управљања. У предузећима која имају велики број акционара-власника, који обично немају довољно знања да би успешно водили сложени пословни систем а да би се сви активно укључили у процес доношења одлука о пословању, ангажују се професионалци у извршавању пословних задатака, односно менаџери. Када дође до ангажовања менаџера за управљање пословним системом од стране власника долази до раздвајања власништва од контроле. Ова могућност раздвајања власништва од контроле доприноси, с једне стране, побољшању позиција свим

¹ sanja.pz@sezampro.rs

странама док се, с друге стране, јавља могућност конфликта интереса између менаџера и власника који могу умањити вредност предузећа. Управо ове идеје отварају основна подручја корпоративног управљања.

Када се ради о квалитету корпоративног управљања можемо рећи да не постоји јединствен модел квалитетног корпоративног управљања, али да зато постоје принципи на којима се корпоративно управљање мора базирати. Кроз принципе корпоративног управљања морају се приоритетно заштитити права акционара као власника предузећа, али и уважити остали легитимни интереси лица која на директан или индиректан начин долазе у контакт са предузећем. Дакле, квалитетно корпоративно управљање пружа сигурност подједнако акционарима у погледу очувања и раста уложеног капитала, запосленима, потенцијалним инвеститорима, кредиторима, добављачима, држави, пословном окружењу у целини и свим другим стејкхолдерима који су директно или индиректно везани за пословање предузећа.

2. УТИЦАЈ ИНТЕРНИХ СТЕЈКХОЛДЕРА НА ПРЕДУЗЕЋЕ

Корпоративно управљање је систем којим се усмерава и контролише пословање корпорације који обухвата прецизно дефинисан однос између управног одбора, надзорног одбора, акционара и осталих интересаната унутар и изван предузећа.

Стејкхолдери (*stakeholders*) су појединци и групе који имају своје интересе и утицај на активност компаније. У интерне стејкхолдере спадају: менаџмент, акционари, запослени, управни и надзорни одбор, док у екстерне спадају: потрошачи, добављачи, влада, синдикат, кредитори, конкуренција, локална управа, јавност, супранационалне институције. Сви напред наведени стејкхолдери очекују да им предузеће испуни њихове појединачне интересе. Акционари снабдевају компанију капиталом те у замену очекују повраћај-дивиденду, запослени за свој уложени рад очекују надокнаду-плату и сатисфакцију на послу, влада инсистира на пословању компанија у складу са законом, кредитори траже принос на уложена средства и повраћај главнице, локална управа тражи одговорност пред грађанима и сл.

Акционари су појединци, институције, фирме или други ентитети који поседују акције компаније. Они имају нешто другачију позицију унутар компаније. Као прво, они су ти који инвестирају а тиме и преузимају ризик, друго, права акционара су, за разлику од осталих стејкхолдера, уређена законом, актима компаније и треће,

акционарима припада део профита односно дивиденда. Менаџери су правни заступници имовине акционара па су самим тим одговорни за осигуравање економске ефикасности компанија, али и за лошу употребу, штету и разарање имовине предузећа.

Запослени својим радом доприносе постизању бољих перформанси у пословању предузећа и у интересу им је да она добро послује, а самим тим да и они учествују у управљању.

Слика 1: Стејкхолдерски модел²



Скупштина, као орган власника предузећа, има хијерархијски највише место јер креира структуру осталих органа који ће вршити функцију управљања и надзора, а посредно креира и носиоце функција вођења послова предузећа. Овим путем долази до раздвајања функције власништва од управљања друштвом. Скупштина бира орган управљања-управни одбор, који јој одговара за свој рад а потом и надзорни одбор који ће обављати професионалну контролу у акционарском друштву. Изабрани управни одбор за потребе обављања извршних функција из сфере пословања бира извршне директоре. На овај начин се формирају

² <http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric//2009-4-%20Misija%20i%20korporativno%20upravljanje.pdf>

органи акционарског друштва (сл. 2). Сваки од наведених органа је суверен у свом домену, без могућности другог органа да се меша у остваривању његовог властитог делокруга. Из наведеног произилази да се условно може говорити о хијерархији органа у предузећу, а да је због тога сукоб надлежности ретка појава. Скупштина обавља следеће функције: а) доноси статут и одлучује о изменама оснивачког акта, б) одлучује о расподели и употреби добити и покрићу губитака, доноси годишњи рачун предузећа друштва и усваја извештај управе о пословању и извештај ревизора, одлучује о повећању и смањењу основног капитала, в) поставља и разрешава чланове управног и надзорног одбора, ревизора и одређује им висину накнаде, г) одлучује у име предузећа о покретању спорова против незаконитих одлука органа предузећа или одлука ових органа којима се наноси штета предузећу, д) може одлучивати и о другим питањима предвиђеним статутом.

Као представник акционара, управни одбор настоји да обезбеди дефинисање јасних пословних циљева и мерење њихових остварења. Уколико директно не учествује у формулисању стратегије, управни одбор мора да даје топ менаџменту сагласност за усвајање и одобрење извора који ће се користити у њиховом остварењу.³ Управни одбор управља у интересу предузећа, а своје активности усмерава према акционарима и њиховој скупштини. Надлежан је за стратешко вођење и надзор управе и пословање предузећа. Управни одбор треба да: а) врши контролу тачности финансијских извештаја и информација, б) формулише и спроводи стратегије предузећа и врши надзор над радом Извршног одбора, в) утврђује и одобрава пословне планове предузећа, г) сазива седнице Скупштине и утврђује дневни ред, д) припрема нацрте одлука за седнице Скупштине и врши контролу над њиховим спровођењем, ђ) одређује датум утврђивања листе акционара са правом учешћа на било којој седници Скупштине, е) издаје акције у складу са статутом предузећа и важећим законима, ж) бира Извршни одбор, даје сагласност на уговоре између чланова Извршног одбора и предузећа, утврђује њихове накнаде, одлучује о престанку њиховог мандата или радног односа, к) утврђује износе дивиденди, дан и начин исплате дивиденди, л) одлучује о осталим питањима везаним за пословање предузећа у циљу заштите најбољих интереса предузећа и његових акционара итд.

³ Милисављевић, М. (2005), *Савремени стратегијски менаџмент*, Мегатренд универзитет примењених наука, Београд, стр. 520

Слика 2: Корпоративно управљање⁴



Назорни одбор обавештава акционаре о: рачуноводственој пракси, извештајима и пракси финансијског извештавања предузећа, квалификованости, независности и способности ревизора предузећа, свим уговорима склопљеним између предузећа и чланова Управног одбора, предлагање висине накнаде ревизора итд.⁵

Дефиницију доброг корпоративног управљања је тешко дати, с обзиром на чињеницу да корпоративно управљање подразумева не само начин на који се управља предузећем, него и односе у њему и односе са спољним учесницима на микро и макро плану (сл. 3), као и правну и институционалну регулативу. Корпоративно управљање:

- укључује скуп односа између менаџмента, одбора, акционара и интересно-утицајних група предузећа,
- дефинише оквир за постављање циљева предузећа и одређивање средстава за постизање тих циљева.

⁴<http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric//2009-4%20Misi%20i%20korporativno%20upravljanje.pdf>

⁵ Марковић, С. (2010), *Корпоративно управљање и његов утицај на успешност пословања компанија*, Магистарски рад, Економски факултет, Косовска Митровица, стр. 53-58

Слика 3: Корпоративно управљање⁶



3. УТИЦАЈ ЕКСТЕРНИХ СТЕЈКХОЛДЕРА НА ПРЕДУЗЕЋЕ

Кредитори се јављају као екстерни субјекти у управљању предузећем чији је интерес да предузеће добро послује, како би на време измиривала своје обавезе по кредитима.

Потрошачи и снабдевачи су такође заинтересовани за успешност пословања предузећа. Без потрошача и снабдевача, предузеће не би имало сврху пословања јер потрошачи свој интерес остварују кроз квалитетан производ-услугу, одговарајућу цену производа-услуге, гаранцију за производ и сл., док снабдевачи предузећу обезбеђују неопходне сировине за пословање, а свој интерес остварују кроз могућност давања кредита клијенту, изградња репутације у зависности од начина измирења обавеза и др.

Држава је релевантна у корпоративном управљању јер својом политиком ствара правни амбијент у коме предузећа послују. За државу је значајно да предузећа постижу жељене резултате и буду

⁶<http://web.efzg.hr/dok//OIM/dtipuric//2009-4-%20Misija%20i%20korporativno%20upravljanje.pdf>

просперитетна, али да истовремено послују као друштвено одговорна предузећа које испуњавају захтеве заштите човекове околине, поштују права запослених, укључују се у пројекте локалне заједнице везане за: школе, болнице, уметност, спорт и др.

Значајно је истаћи да су многа питања у вези са корпоративним управљањем, више етичке него правне природе. Висок квалитет корпоративног управљања може се постићи једино у ситуацији када је понашање учесника на тржишту, поред законских прописа, регулисано и добровољно усвојеним етичким стандардима и применом кодекса корпоративног управљања. Под етиком подразумевамо скуп моралних норми и принципа којима се утемељују жељени стандарди. Она обухвата појмове доброга и лошег, поштенога и непоштеног, моралнога и неморалног.⁷

У Србији је знатно побољшана правна регулатива корпоративног управљања доношењем Закона о привредним друштвима и Закона о регистрацији привредних субјеката из 2004. године, као и Закона о тржишту хартија од вредности из 2002. године. Такође, Кодекс корпоративног управљања Привредне коморе Србије, из децембра 2005. године, као основни циљ је дефинисао “успостављање добрих пословних обичаја у области корпоративног управљања, који треба да успоставе равнотежу моћи и утицаја органа у друштву, створе трајан и конзистентан систем контроле рада управе и заштите права инвеститора” а који је заснован на Принципима корпоративног управљања OECD-а. Многе компаније у Србији донеле су у последње време властите кодексе корпоративног управљања и њима дефинисали основне принципе.⁸

Активност супранационалних институција, као што је OECD, IFC, помажу стварање транспарентних услова за пословање и управљање корпорацијама у свету. Организација за економску сарадњу и развој (OECD), уобличавањем принципа корпоративног управљања има за циљ да помогне државама и регијама, предузећима и финансијским институцијама-берзама, субјектима финансијских тржишта у усмеравању ефикасног и ефективног корпоративног управљања. Принципи OECD-а обухватају шест општих питања: I-обезбеђење основе за ефикасан оквир корпоративног управљања, II-права акционара и кључне функције власништва, III-равноправан третман акционара, IV-улогу

⁷ Thompson, A.A. Strickland, A.J. Gamble, J.E. (2007), *Стратешки менаџмент*, МАТЕ Загреб, стр. 301

⁸ Марковић, С. (2010), *Корпоративно управљање и његов утицај на успешност пословања компанија*, Магистарски рад, Економски факултет, Косовска Митровица, стр. 103, 104

заинтересованих страна у корпоративном управљању, V-објављивање података и транспарентност и VI-одговорност одбора. Прве принципе корпоративног управљања OECD је установио 1999. године а затим је објављена њихова ревизија у априлу 2004. године.⁹

У Србији се предузећа суочавају са изазовима испуњавања међународних стандарда које захтева ЕУ, која се морају спровести уколико желе да њихови производи буду извезени на међународном тржишту. Због тога Међународна финансијска корпорација (IFC) спроводи програм који се састоји у едукацији предузећа о предностима међународних стандарда, пружање помоћи у имплементацији међународних стандарда, како би предузећа могла добити сертификате који ће им омогућити да отпочну или да повећају постојећи извоз.

4. ЗАКЉУЧАК

Успостављањем квалитетног система корпоративног управљања предузећима се омогућава лакши приступ екстерним изворима финансирања, смањују се трошкови капитала, привлаче инвеститори, отварају нова радна места, подстичу директне стране инвестиције итд., што све заједно доприноси развоју привреде у целини.

Стејкхолдерска теорија све више добија на значају јер узима у обзир доста широку групу захтева који долазе од различитих интересената, а не само захтеве акционара. Наиме, предузеће није искључиво инструмент акционара, већ свих оних који добављају ресурсе потребне за његово нормално функционисање. Данас су развијени и у употреби су многи кодови добре праксе, принципи и сл. који се у основи баве питањем улоге акционара и осталих стејкхолдера а са циљем да се одговори на питање како систем корпоративног управљања може удовољити разноврсним захтевима. Овом приликом ћемо навести OECD¹⁰ извештај према коме је централна мисија компаније дугорочно обезбеђивање вредности за акционаре, али поред тога наглашава да компаније делују у ширем окружењу и да је последично компанија изложена различитим захтевима који могу бити финансијске и нефинансијске природе. Међутим, у стварности положај стејкхолдера зависи од националне

⁹ OECD, (2004), *OECD Principles of Corporate Governance*, OECD Edition, Paris

¹⁰ OECD report “*Corporate Governance: Improving Competitiveness and Access to Capital in Global Markets by the Business*”, Sector Advisory Group on Corporate Governance

правне регулативе, традиције, обичаја као и од индивидуалног приступа сваке компаније.¹¹

Донетим Законима у Србији заокружена је законска регулатива у области финансијског тржишта и корпоративног управљања чиме се омогућава његов даљи развој и примена, јер само применом квалитетног корпоративног управљања приватни сектор може препознати користи од свог улагања.

Посебан допринос у даљем развоју система корпоративног управљања представља спремност предузећа да подржи, уведе и имплементира стандарде модерног корпоративног управљања. Због тога је потребно да удружења економиста, рачуновођа, ревизора и правника у привреди одлучније започну процес сарадње и преговарања са OECD, IFC и другим међународним организацијама и финансијским институцијама за остваривање концепцијске подршке и верификације процеса едукације учесника у модерном корпоративном управљању предузећима. Наравно, веома је важно да се у овај процес преговарања са поменутиим међународним организацијама и финансијским институцијама активно укључе и држава и све институције које се баве корпоративним управљањем.

¹¹ Лојпур, А. (2004), *Корпорацијско управљање у теорији и пракси приватизације*, Економски факултет Подгорица, стр. 36-42

ЛИТЕРАТУРА

1. *Закон о привредним друштвима* (2004), Службени гласник РС, бр. 125/04, Београд.
2. Лојпур, А. (2004), *Корпорацијско управљање у теорији и пракси приватизације*, Економски факултет Подгорица, стр. 36-42,
3. Марковић, С., (2010), *Корпоративно управљање и његов утицај на успешност пословања компанија*, Магистарски рад, Економски факултет, Косовска Митровица, стр. 53-58, 103, 104,
4. Милисављевић, М. (2005), *Савремени стратегијски менаџмент*, Мега тренд универзитет примењених наука, Београд, стр. 520,
5. OECD report *Corporate Governance: Improving Competitiveness and Acces to Capital in Global Market`s by the Business*, Sector Advisori Group on Corporate Governance,
6. Thompson, A.A. Strickland, A.J. Gamble, J.E. (2007), *Стратешки менаџмент*, МАТЕ Загреб, стр. 301,
7. <http://web.efzg.hr/dok//OIM/dtipuric//2009-4-%20Misija%20i%20 korporativno%20upravljanje.pdf>

Рукопис приспео: 29.05.2011.

Одобрен за штампање: 26.06.2011.